

**PENGARUHMOTIVASI,KOMITMEN  
ORGANISASI,DANBUDAYAORGANISASI  
TERHADAPKINERJAPEGAWAI**  
**StudiEmpirisPadaPerumPerhutaniUnit1JawaTeng      ah**



Diajukansebagaisalahsatusyarat  
untukmenyelesaikanProgramSarjana(S1)  
padaProgramSarjanaFakultasEkonomi  
UniversitasDiponegoro

Disusunoleh:  
**R.A.ADIPUSPASAWITRI**  
**C2A607123**

**FAKULTASEKONOMI**  
**UNIVERSITASDIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2011**

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : R. A. Adi Puspa Sawitri

Nomor Induk Mahasiswa : C2A607123

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN  
ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi  
Empiris Pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa  
Tengah)**

Dosen Pembimbing : Drs. Fuad Mas'ud, M.IR.

Semarang, Juni 2011

Dosen Pembimbing

(Drs. Fuad Mas'ud, M.IR.)  
NIP. 196203311988031002

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : R.A. Adi Puspa Sawitri

Nomor Induk Mahasiswa : C2A607123

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN  
ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi  
Empiris Pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa  
Tengah)**

**Telah dinyatakan lulus pada tanggal 7 Juni 2011**

Tim Penguji:

1. Drs. Fuad Mas'ud, MIR. ( )
2. Drs. Mudji Rahardjo, SU. ( )
3. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si. ( )

Semarang, Juni 2011  
Dosen Pembimbing

(Drs. Fuad Mas'ud, MIR.)  
NIP. 196203311988031002

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Rizki Andhi Irawan, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEKAWAI (Studi Empiris Pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Juni 2011

Yang membuat pernyataan,

(R. A. Adi Puspa Sawitri) \_\_\_\_\_  
NIMC2A607123

## MOTTO

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan, beberapa derajat. Dan Allah Mahamendakikan apa yang kamu kerjakan.”* (QS. Al-Mujadalah: 11)

“Segala sesuatu yang terjadi padaku adalah atas ijin dari Allah untuk lebih memuliakan kehidupanku” (Mario Teguh)

“Siapa yang percaya sesuatu menjadi, dialah memiliki inya akan menjadi sesuatu itu!”  
(Autor)

## ABSTRACT

The purpose of the research is to analyze the influence of motivation, organizational commitment, and organizational culture on employee performance Perum Perhutani Unit 1 Central Java. The sample in this study amounted to 75 respondents. Sampling method used is Judgment sampling is one type of purposive sampling. Mechanical testing of the data used in this research include test validity with factor analysis, reliability testing with Cronbach Alpha. Classic assumption test, multiple linear regression analysis, t test to test and prove the research hypothesis.

Data collected was tested for validity by using factor analysis and tested for reliability with coefficient alpha (Cronbach Alpha), where the results are all otherwise valid and reliable data. Results of the analysis and discussion show that: (1) motivation has positive and significant effect on employee performance, (2) organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance, and (3) Cultural organizations have a positive but not significant effect to the performance of employees.

**Keywords:** motivation, organizational commitment, organizational culture, and employee performance

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 75 responden. Metode sampling yang digunakan adalah judgment sampling yang merupakan salah satu jenis purposive sampling. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan wawancara. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Data yang terkumpul diuji validitas dengan metode analisis faktor dan diuji reliabilitas dengan koefisien alpha (*Alpha Cronbach*), dimana hasilnya seluruh data dinyatakan valid dan reliabel. Hasil dari analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: (1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (3) Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci : motivasi, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil 'alamin, puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Empiris Pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah”**.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan dan bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat dilupakan begitu saja. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt, Ph.D . selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan senantiasa sabar memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dra. Hj. Endang Tri W., MM. selaku Dosen Wali.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantupenulisselamamasaperkuliah.
6. Kedua orang tuaku tercinta dan yang terhebat dimatiku Drs. RMH. Widyo Tetuko dan Ir. R. Ay. Adi Puji Mayawati atas segala kasih sayang, motivasi, dan doanya.
7. Keluarga besarku yang telah memberikan semangat, dorongan dan doa



selama penyusunan skripsi.

8. M. Dio Vanny atas kebaikannya dan kesabarannya menemani aku dalam suka dan dukanya selama ini.
9. Bapak Nur Budi selaku Kepala Seksi Umum Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah atas bantuannya dalam memberikan pengarahan dan izin untuk pelaksanaan penelitian.
10. Bapak Hilal selaku Kepala Seksi SDMP Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah, Bapak Jumairi, dan Bapak Djoko yang telah meluangkan waktu untuk memberikan penjelasan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
11. Pegawai Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah yang telah membantu penulis dalam pengisian kuesioner.
12. Sahabat-sahabatku si Pengky dan Wandy, Gajah : Septi, Maya, Unul, Lyla, Atria atas segala bantuan, semangat dan dorongannya.
13. Semua teman-teman EECC atas segala bantuan dan support-nya.
14. Teman-teman kos Furosato No Hayasi atas dukungannya dan segala kegilaan yang menghibur penulis.
15. Teman-teman di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, teman Manajemen angkatan 2007.

16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuannya dalam terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaiannya dan keterbatasan waktu, tenaga, dan kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan

kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Amin.

Semarang, Juni 2011  
Penulis,

R.A. Adi Puspa Sawitri  
C2A607123

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMANJUDUL.....	i
PENGESAHANSKRIPSI.....	ii
PENGESAHANKELULUSANUJIAN.....	iii
PERNYATAANORISINALITASKRIPSI.....	iv
MOTTO .....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATAPENGANTAR.....	viii
DAFTARTABEL.....	xiv
DAFTARGAMBAR.....	xv
DAFTARLAMPIRAN.....	xvi
BABI PENDAHULUAN.....	1
1.1 LatarBelakangMasalah.....	1
1.2 PerumusanMasalah.....	8
1.3 TujuanManfaatPenelitian.....	8
1.3.1 TujuanPenelitian.....	8
1.3.2 ManfaatPenelitian.....	8
1.4 SistematikaPenulisan.....	9
BABII TINJAUANTEORI.....	11
2.1 LandasanTeori.....	11
2.1.1 Kinerja.....	11
2.1.2 Motivasi.....	13
2.1.3 KomitmenOrganisasi.....	16
2.1.4 BudayaOrganisasi.....	18
2.2 PenelitianTerdahulu.....	20
2.2.1 PenelitianyangdilakukanolehEarleneVinanugrahan .....	20
2.2.2 PenelitianyangdilakukanolehGalihBagusSadono .....	21
2.2.3 PenelitianyangdilakukanolehAnggaBudhiAriawan .....	21
2.3 KerangkaPemikiranPenelitian.....	21
2.4 Hipotesis.....	22
BABIIIMETODEPENELITIAN.....	25
3.1 VariabelPenelitiandanDefinisiOperasional.....	25
3.1.1 VariabelPenelitian.....	25
3.1.2 DefinisiOperasional.....	25
3.2 PopulasidanSampel.....	28
3.2.1 Populasi.....	28
3.2.2 Sampel.....	29
3.3 JenisdanSumberData.....	29
3.3.1 SumberDataPrimer.....	28
3.3.2 SumberDataSekunder.....	29
3.4 MetodePengumpulanData.....	30
3.5 AnalisisData.....	31

3.5.1 Statistik Deskriptif.....	31
3.5.2 Teknik Analisis Kuantitatif.....	32
3.5.2.1 Measurement.....	32
3.5.2.1.1 Reliabilitas.....	32
3.5.2.1.2 Validitas.....	32
3.5.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	33
3.5.2.2.1 Uji Normalitas.....	33
3.5.2.2.2 Uji Multikolinearitas.....	33
3.5.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	34
3.5.2.3 Analisis Inferensial Parametrik.....	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	38
4.1.1 Gambaran Umum Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.....	38
4.1.2 Kilas Sejarah Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.....	39
4.1.3 Budaya Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.....	39
4.1.3.1 Visi dan Misi Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.....	39
4.1.3.2 Arti dan Lambang Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.....	40
4.1.3.3 Tata Nilai Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah....	41
4.1.3.4 Etika Kerja Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah....	42
4.1.5 Kepegawaian.....	44
4.1.5.1 Struktur Organisasi.....	44
4.1.5.2 Jumlah Pegawai.....	44
4.1.5.3 Tugas Pokok Masing-Masing Jabatan.....	45
4.1.6 Gambaran Umum Responden.....	53
4.1.6.1 Komposisi Responden Berdasarkan Usia....	54
4.1.6.2 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.1.6.3 Komposisi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	56
4.1.6.4 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
4.1.6.5 Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
4.2 Analisis Data.....	58
4.2.1 Statistik Deskriptif.....	58
4.2.1.1 Deskripsi Variabel Motivasi.....	59
4.2.1.2 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	60
4.2.1.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi....	61
4.2.1.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	62
4.2.2 Teknik Analisis Kuantitatif.....	62
4.2.2.1 Measurement.....	63
4.2.2.1.1 Reliabilitas.....	63
4.2.2.1.2 Validitas.....	63
4.2.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	65
4.2.2.2.1 Uji Normalitas.....	65
4.2.2.2.2 Uji Multikolinearitas.....	66
4.2.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	67
4.2.2.3 Analisis Inferensial Parametrik.....	68
4.3 Pembahasan.....	72
BAB V PENUTUP.....	77
5.1 Simpulan.....	77

5.2 Saran.....	78
DAFTARPUSTAKA.....	81
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Laporan Manajerial Realisasi Volume Penjualan Kayu Bundar Jatidan Kayu Bundar Rimbata tahun 2007-2009.....	6
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Kantor Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah Per Satuan Kerja Bulan Januari 2011.....	45
Tabel 4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4.3 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.4 Komposisi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	56
Tabel 4.5 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	57
Tabel 4.6 Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	58
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Motivasi.....	59
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	60
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	61
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	62
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	63
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas.....	64
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas.....	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi.....	68
Tabel 4.15 Hasil Uji F.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar1.1	Kerangka Pemikiran Penelitian Motivasi.      Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	21
Gambar4.1	Lambang Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.....	43
Gambar4.2	Hasil Pengujian Normalitas Data.....	65
Gambar4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	67

## **DAFTARLAMPIRAN**

LampiranADaftarPertanyaanKuesioner  
LampiranBDataSkorVariabel  
LampiranCHasilOutputSPSS  
LampiranDSuratKeteranganPenelitian  
LampiranEDaftarTabel



# **BABI**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi dunia yang ditandai dengan terbukanya persaingan independen di segala bidang merupakan tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, untuk menghadapi tantangan agar dapat bertahan bahkan memenangkan persaingan. Perekonomian Indonesia sekarang ini semakin terbuka dan memaksa perusahaan-perusahaan Indonesia untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis baik dalam negeri maupun luar negeri.

Dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan, perusahaan harus melaksanakan berbagai aktivitas pengelolaan faktor produksi tersebut antara lain: produksi, pemasaran, pembelian, personalia, pengembangan dan penelitian, sistem informasi manajemen dan lainnya. Segala aktivitas perusahaan saling berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk dapat bertahan maka koordinasi di dalam maupun di luar perusahaan harus dilaksanakan dengan baik agar mengarah pada pencapaian tujuan.

Menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain baik tingkat nasional maupun internasional maka perusahaan harus mampu melakukan perubahan-perubahan ke arah perbaikan, perusahaan harus dapat adaptif terhadap perubahan globalisasi dalam dunia perdagangan. Perubahan ini juga mengacu pada perubahan atas keinginan pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan, seperti bermutu lebih baik, harga relatif murah, pelayanan lebih cepat, simpel atau

praktis. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk memenuhi tuntutan pelanggan tersebut dan melakukan perbaikan secara terus menerus serta mengefektifkan sarana yang ada agar mencapai efisiensi yang tinggi dan juga harus mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan khususnya sumber daya manusia.

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi (Handoko, 2008). Oleh karena itu, pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja pegawai perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dinilai dari suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi-organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk

memenuhi suatu kebutuhan individual. Ada 3 unsur kunci dalam definisi motivasi, yaitu kebutuhan, upaya, dan tujuan organisasi (Robbins, 1996).

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi-organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Ada 3 unsur kunci dalam definisi motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan (Robbins, 1996). Morison (1993) dalam (Hakim, 2006) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek atau sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai.

Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Abdul Hakim, 2006).

Lebih lanjut Porter dan Smith menyatakan bahwa komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan tiga ciri, yaitu dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, serta kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi (Kusjainah, 2004). Bila seorang pegawai memiliki

komitmen organisasi yang tinggi maka berpengaruh dengan kinerja pegawai tersebut.

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins, 2008). Budaya organisasi (Wirawan, 2008) didefinisikan sebagai norma nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mempengaruhi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Budaya sistem sosial atau organisasi memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi.

Perum Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi mandate oleh Pemerintah Republik Indonesia untuk mengelola Sumberdaya Hutan (SDH) berdasarkan peraturan Pemerintah no.15 tahun 1972 dan telah mengalami beberapa kali perubahan dasar hukum. Terakhir berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 2003 Perum Perhutani mengemban tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan hutan di pulau Jawa yang terdiri atas hutan produksi dan hutan lindung. Secara struktural Perum Perhutani berada dibawah kementerian BUMN dengan pembinaan teknis Departemen Kehutanan. Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan salah satu Unit Wilayah Kerja dari wilayah kerja Perum Perhutani.

Peran Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah dalam pengolahan dan pemeliharaan hutan di wilayah kerja sangat penting. Hutan merupakan aspek penting bagi kehidupan masyarakat. Hutan menjaga keseimbangan alam demi keberlangsungan hidup makhluk hidup dilihat dari berbagai aspek hutan memiliki banyak manfaat baik untuk masyarakat maupun negara. Manfaat tersebut bisa jadi pariwisata, hutan lindung, bahkan usaha penjualan kayu.

Penjualan kayu pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah merupakan salah satu kegiatan penting dalam perusahaan. Penjualan kayu yang dilakukan diperuntukkan bagi pasar dalam negeri dan luar negeri. Kegiatan ini dilaksanakan oleh Kesatuan Bisnis Mandiri (KBM) di wilayah masing-masing dengan produk berupa kayu bulat untuk pasar dalam negeri dan untuk pasar luar negeri berupa kayu gergajian dan produk jadi. Pelaksanaan penjualan kayu ini tetap berada dibawah kontrol dan pengawasan Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah. Tingkat keberhasilan penjualan kayu akan memberikan pendapatan yang signifikan bagi Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.

Dalam beberapa tahun terakhir, penjualan kayu di Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah mengalami penurunan. Salah satu standar kinerja dalam mengukur kinerja yang lazim digunakan adalah standar penjualan. Penjualan yang turun ini tentu tidak sesuai dengan standar penjualan yang ditetapkan. Standar kinerja tidak tercapai maka berdampak pada turunnya kinerja. Berikut ini data laporan volume penjualan kayu bulat dan kayu bundar rimbata tahun 2007 sampai 2009 di Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah:

**Tabel 1.1**  
**Laporan Manajerial**  
**Realisasi Volume Penjualan Kayu Bundar Jatid dan Kayu Bundar Rimba**  
**tahun 2007-2009**

Pejualan	2007		2008		2009	
	K.B Jati (m <sup>3</sup> )	K.B Rimba (m <sup>3</sup> )	K.B Jati (m <sup>3</sup> )	K.B Rimba (m <sup>3</sup> )	K.B Jati (m <sup>3</sup> )	K.B Rimba (m <sup>3</sup> )
Lelang	35.439	16.560	15.620	6.225	24.820	6.574
Penjualan Perjanjian	17.389	20.571	28.243	13.990	17.165	17.335
Penjualan langsung	69.596	83.818	57.196	29.742	32.226	22.647
PSO	157	-	5.336	-	-	-
Total Penjualan	122.581	120.949	106.395	49.957	74.211	46.556

Sumber: data sekunder

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan penjualan kayu bundar jatid dan kayu bundar rimba di Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah dari tahun 2007 hingga 2009. Pada tahun 2007, lelang kayu bundar jati mencapai angka 35.439 m<sup>3</sup> kemudian mengalami penurunan di tahun 2008 dengan penjualan sebanyak 15.620 m<sup>3</sup>, dan di tahun 2009 terdapat kenaikan lelang yaitu sebesar 24.820 m<sup>3</sup>. Untuk lelang kayu bundar rimba mencapai angka 16.560 m<sup>3</sup> di tahun 2007, dan mengalami penurunan menjadi 6.225 m<sup>3</sup> di tahun 2008, kemudian pada tahun 2009 lelang kayu bundar rimba mengalami kenaikan menjadi 6.574 m<sup>3</sup>.

Penjualan perjanjian adalah penjualan kayu melalui kontrak yang dilakukan dari pihak pembeli dengan pihak penjual. Tahun 2007 penjualan perjanjian kayu bundar jati sejumlah 17.389 m<sup>3</sup>, kemudian mengalami kenaikan di tahun 2008 menjadi 28.243 m<sup>3</sup>, dan di tahun 2009 turun menjadi 17.165 m<sup>3</sup>. Untuk penjualan perjanjian kayu bundar rimba di tahun 2007 dapat terjual sebanyak 20.571 m<sup>3</sup>, selanjutnya terjadi penurunan penjualan menjadi 13.990 m<sup>3</sup> di tahun 2008, dan mengalami kenaikan penjualan di tahun 2009 menjadi 17.335 m<sup>3</sup>.

Penjualan langsung adalah penjualan kayu yang dilakukan secara langsung

antara pembeli dan penjual. Penjualan langsung kayu bundar jati mengalami penurunan dari tahun 2007 hingga 2009. Pada tahun 2007 jumlah kayu terjual adalah 69.596 m<sup>3</sup>, di tahun 2008 sebesar 57.196 m<sup>3</sup>, dan di tahun 2009 terjual sejumlah 32.226 m<sup>3</sup>. Seperti halnya kayu bundar jati, penjualan langsung kayu bundar rimba juga mengalami penurunan dari tahun 2007 hingga 2009. Penjualan langsung kayu bundar rimba di tahun 2007 adalah sebesar 83.818 m<sup>3</sup>, di tahun 2008 terjual sebanyak 29.742 m<sup>3</sup>, dan di tahun 2009 terjual sejumlah 22.647 m<sup>3</sup>.

PSO (*Public Service Obligation*) merupakan sejenis warung kayu dan kayu yang dijual dalam skala kecil. PSO untuk kayu bundar jati di tahun 2007 terjual sebanyak 157 m<sup>3</sup>, kemudian di tahun 2008 mengalami kenaikan yang cukup tinggi menjadi 5.336 m<sup>3</sup>, namun di tahun 2009 tidak ada kayu terjual. Berbeda halnya dengan kayu bundar rimba bahwa dari tahun 2007 hingga 2009 tidak ada kayu yang terjual. Total penjualan untuk kayu bundar jati dan kayu bundar rimba diketahui mengalami penurunan dari tahun 2007 hingga 2009. Total penjualan kayu bundar jati di tahun 2007 adalah sebesar 122.581 m<sup>3</sup>, di tahun 2008 terjual sebanyak 106.395 m<sup>3</sup>, dan di tahun 2009 terjual sejumlah 74.211 m<sup>3</sup>. Untuk total penjualan kayu bundar rimba, di tahun 2007 mencapai angka 120.949 m<sup>3</sup>, pada tahun 2008 terjual sebanyak 49.957 m<sup>3</sup>, dan di tahun 2009 hanya terjual sejumlah 46.556 m<sup>3</sup>.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah”**.

## **1.2 Perumusan masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian ini adalah:**

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.
3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah.

### **1.3.2 Manfaat dari penelitian ini adalah:**

1. Bagi organisasi, hasil penelitian ini merupakan informasi yang berguna dalam upaya pemberdayaan motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi yang efektif kepada seluruh elemen organisasi khususnya SDM untuk dapat sama-sama meresapi dan menerapkan asas-asas yang terkandung



dalam motivasi kerja dan lingkungan kerja untuk pencapaian kinerja maksimal.

2. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini merupakan informasi, teori, dan implementasi dari pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan keilmuan dan praktik perilaku keorganisasian maupun MSDM.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun skripsi ini sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka berpikir, dan hipotesis.

##### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang identifikasi variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

#### BABIV :HASILDANPEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

#### BABV :PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landas teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

Pada dasarnya kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000). Gibson et al (1995) menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Beberapa faktor yang berperan dalam kinerja antara lain adanya efektivitas keseimbangan antar pekerjaan lingkungan yang beradadidekatnyayang meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja, dan umpan balik.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 1997). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat

memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya (Masrukhin & Waridin, 2004).

Mathis (2004) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi lima sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil.
2. Kualitas dari hasil.
3. Ketepatan waktu dari hasil.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan bekerjasama.

Anggoro (1993) dalam Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan oleh perorangan atau kelompok maupun organisasi sesuai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan pihak organisasi.

Menurut Rahmatullah (2003) dalam Setiyawan dan Waridin (2006), kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor individual.

Meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi dan motivasi kerja serta disiplin kerja.

2. Faktor psikologis.

Meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, dan pembelajaran.

### 3. Faktor organisasi.

Meliputi sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu kinerja yang baik harus bias ditunjukkan oleh setiap SDM organisasi maupun organisasi.

Masrukin dan Waridin (2006) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Pendidikan dapat mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

#### 2.1.2 Motivasi

Handoko (1999) mengartikan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi-organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Ada 3 unsur kunci dalam definisi motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan (Robbins, 1996).

Maslow (Dessler, 1997) mengemukakan bahwa motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok. Kebutuhan-kebutuhan pokok tersebut membentuk suatu hirarki. Hirarki kebutuhan tersebut yaitu,

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan paling pokok yaitu makanan, minuman, tempat tinggal, dan istirahat.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan jaminan keamanan, perlindungan dari bahaya atau kehilangan sesuatu, dan keindependenan dari segala ancaman.

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan rasa dimiliki, berteman, berinteraksi, dan kasih sayang.

4) Kebutuhan Ego

Kebutuhan ego ditafsirkan Douglas McGregor sebagai:

1. Kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri seseorang; kebutuhan akan rasa yakin atas diri sendiri, kemandirian, keberhasilan, pengetahuan, dan
2. Kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang; kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan, atau penghormatan dari orang lain.

5) Kebutuhan Perwujudan diri

Kebutuhan yang dimiliki semua orang untuk menjadi orang yang kita rasa bahwa kita memiliki kemampuan untuk mewujudkannya; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok dahulu sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan kebutuhan yang telah terpenuhi akan berhenti memotivasinya.

Teori motivasi memiliki tiga kategori yaitu *content theory*, *process theory* dan *reinforcement theory*. Pertama adalah *content theory* yang menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak tertentu. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yang menekankan pada bagaimana dan bagaimana setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertindak. Ketiga adalah *reinforcement theory* yang menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertindak tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan (Heidjrahman, 1999).

Douglas McGregor (Robbins, 2008) mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi, kelompok asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Teori X, empat asumsi negatif yang dimiliki oleh manajer adalah:
  - Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
  - Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa,

dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.

- Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

2. Teori Y, empat asumsi positif yang dimiliki oleh manajer adalah:

- Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan.
- Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

### 2.1.3 Komitmen Organisasi

Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Terdapat tiga model komponen yang diajukan oleh Allen dan Meyer, ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.



2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerendugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Komitmen organisasi menurut Gibson, et. Al (1997) dan dalam Abdul Hakim (2006) adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen seseorang terhadap organisasi melibatkan tiga sikap : (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi.

Davis dan Newstrom (1998) dan Kusjainah (2004) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Porter dan Smith (Steers, 1985) menyatakan bahwa komitmen sebagai sifat hubungan seseorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan 3 ciri sebagai berikut:

1. Dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja se maksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pertama karakteristik pribadi seperti tugas jabatan, kebutuhan untuk berprestasi, tingkat pendidikan, motivasi, tingkat pencapaian tujuan, dan keinginan bersaing. Kedua, karakteristik pekerjaan meliputi identifikasi tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. Ketiga, karakteristik struktural berhubungan dengan formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, partisipasi dan kontrol organisasi. Dan keempat, pengalaman kerja termasuk didalamnya tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi (Kusjainah, 2004).

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Menurut Stoner et al. (1996) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh

anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Menurut Elliot Jacquet dalam Stoner et. Al (1996) dalam, budaya organisasi adalah cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi anggota perusahaan.

Budaya organisasi (Wirawan, 2008) didefinisikan sebagai norma nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mempengaruhi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat kultur sebuah organisasi (Robbins, 2008):

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Se jauh mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Se jauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Se jauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil

ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada didalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Karenanya, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai budaya sebuah organisasi.

## **1.2 Penelitian Terdahulu**

### **1.2.1 Penelitian yang dilakukan oleh Earlene Vinanugrahan .**

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Earlene Vinanugrahan (2010) dalam penelitian sebelumnya dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

### 1.2.2 Penelitian yang dilakukan oleh Galih Bagus Sadono

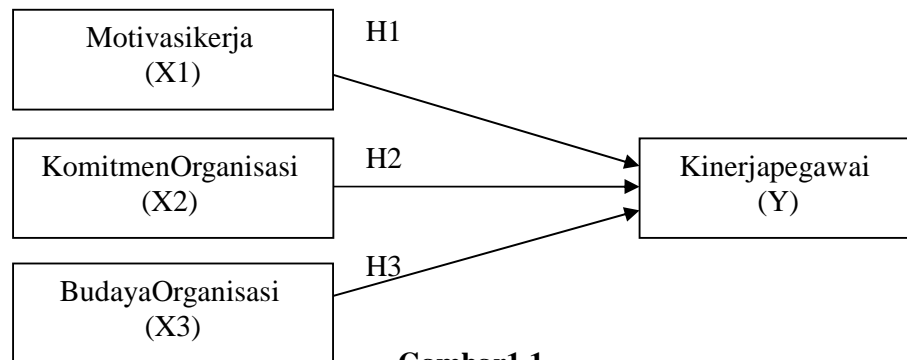
Penelitian yang dilakukan pada tahun 2006 dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Produksi Spinning 4RY&TFOPT. ApacInti Corpora. Menyimpulkan bahwa variabel independen yaitu motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

### 1.2.3 Penelitian yang dilakukan oleh Angga Budhi Ariawan

Penelitian yang dilakukan tahun 2010 ini dengan judul Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sejahtera Mandiri Kabupaten Pati. Menyimpulkan bahwa variabel independen kemampuan dan motivasi berpengaruh positif terhadap variabel dependen kinerja karyawan pada Koperasi Sejahtera Mandiri Kabupaten Pati.

## 1.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat di gambarkan suatu bagan kerangka pemikiran mengenai pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:



**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

## **1.4 Hipotesis**

### **2.4.1 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai**

Robbin (1996) menyatakan bahwa “Kinerja pegawai adalah sebagian fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif, kecerdasan dan keterampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi”.

Abdul Hakim (2006) menyatakan bahwa kinerja seorang individu pada organisasi dipengaruhi oleh dua variabel pokok yaitu kemampuan dan motivasi. Galih Bagus Sadono (2006) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.4.2 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Luthans (1996) dalam Amin Wahyudi (2004) menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasi terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja, serta pengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja.

Gregersen (1993) dalam Amin Wahyudi (2004) telah menguji komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional (OCB), yang merupakan manifestasi dari kinerja ekstra peran organisasional dari karyawan. Hasil penelitian

gregersen (1993) menunjukkan bahwa setelah melewati masa kerja tertentu, terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja. Somers & Birnbaum (1998) juga membuktikan pengaruh berbagai konstruk pekerjaan yang berkaitan dengan komitmen terhadap kinerja. Vinanugrahan (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.4.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Dengan budaya organisasi yang baik, menurut Juliarsih (2005) dalam (Setiyawan dan Waridin, 2006) biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bias mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada dalam organisasi. Rivai (2003) dalam (Masrukin Waridin, 2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan makin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya.

Menurut Arifin (2005) dalam Setiyawan dan Waridin (2006) budaya organisasi harus selalu diwujudkan sebaik mungkin. Bila dirasa ada budaya yang tidak baik, harus ada perbaikan dengan dukungan segenap SDM organisasi. Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang ada di organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Galih Bagus Sadono (2006) menunjukkan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian ini terdiri atas tiga macam, yaitu satu variabel dependen dan dua variabel independen. Ketiga variabel penelitian sebagai berikut:

3. Variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Y).
4. Variabel tidak dependen, yaitu motivasi (X1), komitmen organisasi (X2), dan budaya organisasi (X3).

##### **3.1.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel ini diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

##### **1. Motivasi**

Menurut Ganesan, Shankar dan Barton A. Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) motivasi memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Peduli dengan pekerjaan.
- b. Kesenangan dalam bekerja.
- c. Kesempatan belajar sesuatu yang berbeda.
- d. Gaji.
- e. Minat pegawai.
- f. Kesetiaan akan pekerjaan.

Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala likert antara 1 sampai dengan 7, dengan keterangan sebagai berikut: 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Sedikit Tidak Setuju, 4= Netral, 5= Sedikit Setuju, 6= Setuju, 7= Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya motivasi yang ada, sebaliknya skor tinggi (7) menunjukkan tingginya motivasi.

## 2. Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Ganesan, Shankar dan Barton A. Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah sebagai berikut:

- a. Kesiediaan untuk bekerja keras.
- b. Kesamaan nilai pegawai dan organisasi.
- c. Kebanggaan terhadap organisasi.
- d. Peduli organisasi.
- e. Perasaan gemuk pegawai.

Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala likert antara 1 sampai dengan 7, dengan keterangan sebagai berikut: 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Sedikit Tidak Setuju, 4= Netral, 5= Sedikit Setuju, 6= Setuju, 7= Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya budaya organisasi yang ada, sebaliknya skor tinggi (7) menunjukkan tingginya komitmen organisasi.

## 3. Budaya Organisasi

Wirawan (2008) beberapa indikator untuk mengukur kekuatan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Adanya penghargaan.
- b. Terdapat visi, misi, dan strategi perusahaan.
- c. Pegawai mengetahui visi, misi, dan strategi perusahaan.
- d. Kode etik pegawai.
- e. Pelaksanaan kode etik.
- f. Mengutamakan hasil akhir.
- g. Rapat dan pertemuan terjadwal.
- h. Keputusan pimpinan yang selalu memperhatikan kepentingan pegawai.
- i. Rasa saling percaya antar pegawai termasuk dalam kepemimpinan.

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan skala likert antara 1 sampai dengan 7, dengan keterangan sebagai berikut 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Sedikit Tidak Setuju, 4= Netral, 5 = Sedikit Setuju, 6= Setuju, 7= Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya budaya organisasi yang ada, sebaliknya skor tinggi (7) menunjukkan tingginya budaya organisasi.

#### 4. Kinerja Pegawai

Menurut Menurut Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) kinerja pegawai memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas, diukur dari jumlah keluaran hasil kerja adalah baik.
2. Kualitas, diukur dari mutu keluaran hasil kerja adalah baik.
3. Efisiensi, diukur dari tingkat efisiensi pegawai yang baik.
4. Standar pegawai, diukur dari seberapa besar standar kerja pegawai dalam

bekerja.

5. Pengetahuan, diukur dari keterkaitan antara pengetahuan yang dimiliki dengan pekerjaan utama pegawai.
6. Ketepatan kerja, diukur dari ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Variabel kinerja pegawai diukur dengan menggunakan skala likert antara 1 sampai dengan 7, dengan keterangan sebagai berikut 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Sedikit Tidak Setuju, 4= Netral, 5 = Sedikit Setuju, 6= Setuju, 7= Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya kinerja yang ada, sebaliknya skor tinggi (7) menunjukkan tingginya kinerja pegawai.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Keseluruhan dari objek penelitian, baik berupa karakteristik nilai-nilai, jumlah, maupun jenisnya (Sugiyanto, 2004), maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah. Pegawai tetap ini meliputi pegawai sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PHT (Pegawai Perhutani). Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Perum Perhutani Jawa Tengah sebesar 11 orang yang berjenis kelamin laki-laki. Pegawai Perhutani (PHT) yang ada berjumlah 164 orang, yang terdiri dari 121 orang berjenis kelamin laki-laki dan 43 orang berjenis kelamin perempuan. Sehingga total pegawai tetap di Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah adalah sebanyak 175 orang.

### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil secara representative (Sugiyanto, 2004). Teknik sampling yang digunakan adalah judgment sampling dan metode sensus. Judgment sampling merupakan salah satu jenis purposive sampling dimana sampel dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini sampel yang diambil dari sebagian jumlah populasi adalah pegawai yang memiliki masa kerja minimal selama 5 tahun dan pendidikan minimal adalah SMA. Pegawai yang memenuhi kriteria tersebut berjumlah 100 orang pegawai, maka kuesioner yang disebar sejumlah 100 kuesioner. Dari 100 kuesioner yang disebar, diperoleh 75 kuesioner yang kembali. Dari tingkat pengembalian kuesioner sebesar 75% ini dapat diambil keputusan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 75 pegawai.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Data Primer.**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya dan tanpa melalui perantara (Sugiyono, 2004). Data primer dalam penelitian ini adalah berupa wawancara langsung dengan Kepala Seksi di Umum Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah dan beberapa Kepala Sub Seksi SD M, serta tanggapan dari kuesioner yang akan dijawab langsung oleh para pegawai Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah Semarang.

## 2. Data Sekunder.

Data sekunder merupakan data yang bersumber dari literatur-literatur perusahaan dan bahan-bahan dokumentasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dapat dikumpulkan dari sumber-sumber primer atau sumber-sumber sekunder. Data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, dan sebagainya. Data primer biasanya dikumpulkan melalui wawancara maupun kuesioner. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah observasi dan mengkombinasikan kuesioner dengan wawancara.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 1994). Tujuan pengadaaan kuesioner ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan, dimana isi dari kuesioner tersebut mengenai data tentang motivasi, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Kuesioner ini mencantumkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden.

Skala yang digunakan dalam kuesioner penelitian adalah summated (Likert) scale. Skala Likert adalah sebuah ekstensi dari skala sematik. Skala ini menggunakan lebih dari 1 item pertanyaan, dimana beberapa pertanyaan digunakan untuk menjelaskan sebuah konstruk, lalu jawabannya dijumlahkan. Oleh karena itu disebut summated scale (Ferdinand, 2006). Rentang skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari angka 1 sampai angka 7. Angka 1 menunjukkan bahwa responden

tidak mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan. Sedangkan angka 7 menunjukkan bahwa responden mendukung pertanyaan yang diberikan.

### 3.5 Analisis Data

#### 3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2006).

Statistik deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini adalah distribusi frekuensi dan angka indeks. Distribusi frekuensi ditujukan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik dari para responden yang menjadi subjek penelitian. Dan angka indeks ditujukan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Untuk tujuan ini indeks kemampuan dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) + (F6 \times 6) + (F7 \times 7)) / 7$$

Keterangan:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F7 untuk yang menjawab 7 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 7, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 70 dengan rentang sebesar 60, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak, maka rentang 60 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 20 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

10,00–30,00 =Rendah

30,01–50,00 =Sedang

50,01–70,00 =Tinggi

Keseluruhan analisis dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 16 dan Ms.Excel.

### **3.5.2 Teknik Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif merupakan suatu analisis data yang memerlukan pengujian secara sistematis dan statistik. Alat statistik yang digunakan adalah measurement, uji asumsi klasik, dan analisis inferensial parametrik.

#### **3.5.2.1 Measurement**

##### **3.5.2.1.1 Reliabilitas**

Reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas yang digunakan adalah statistik uji Alpha Cronbach dengan kriteria pengujian:

- Jika koefisien Alpha Cronbach  $> 0,6$  maka variabel tersebut reliabel.
- Jika koefisien Alpha Cronbach  $< 0,6$  maka variabel tersebut tidak reliabel.

##### **3.5.2.1.2 Validitas**

Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Pada dasarnya kata valid mengandung makna sinonim dengan kata *good. Validity*



dimaksudkan sebagai *to measure what should be measured* (Ferdinand, 2006). Uji validitas yang digunakan adalah korelasi Product Moment Pearson dengan kriteria pengujian:

- Bila koefisien korelasi atau  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka dinyatakan valid.
- Bila koefisien korelasi atau  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka dinyatakan tidak valid.

### 3.5.2.2 Uji Asumsi Klasik

#### 3.5.2.2.1 Uji Normalitas

Menurut Imam Ghozali (2006) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dengan pengambilan keputusan antara lain:

- Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 3.5.2.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ada ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat angka *tolerance* dan *variance*

*inflationfaktor* (VIF). Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance*  $>0,10$  atau  $VIF < 10$ , dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

### 3.5.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghazali (2006) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y_{\text{prediksi}} - Y_{\text{sesungguhnya}}$ ) yang telah di-studentized.

Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.5.2.3 Statistik Inferensial Parametrik

Analisis inferensial digunakan untuk menarik kesimpulan tentang karakteristik populasi dengan menggunakan data sampel. Pengumpulan data adalah

carayangdigunakandalammengolahdatayangdipero leshinggadidapatkansuatu analisis atau hasil uji. Selanjutnya, analisis infe rensial yang digunakan dalam penelitianiniadalahanalisisregresibergandaden ganalasansebagaiberikut:

1. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel indepe nden terhadap variabel dependen.
2. Jumlahvariabelindependenlebihdarisatu.
3. Memenuhaisyaratasumsiklasik.

Persamaanmodelarianalisisregresibergandaseba gaiberikut:

$$Y=a+b_1 X_1+b_2 X_2+b_3 X_3+ e$$

Keterangan:

Y :KinejaPegawai

a :Konstantadaripersamaanregresi

$b_1$  :KoefisienregresidarivariabelX1(Motivasi)

$b_2$  :KoefisienregresidarivariabelX2(KomitmenOrg anisasi)

$b_3$  : KoefisienregresidarivariabelX3(BudayaOrganisa si)

Selanjutnyaparameteryangdigunakanuntukujihipo tesissebagaiberikut:

1. Ujit

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh vari abel bebas (motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi) terhada p variabel terikat (kinerja pegawai)secaraterpisahatauparsial.

Hipotesisyangdigunakandalampengujianiniadala hsebagaiberikut:

$H_0$ : variabel-variabel bebas (motivasi komitmen orga nisasi, dan budaya organisasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifika n terhadap variabel kerikat(kinerjapegawai).

$H_1$ : Variabel-variabel bebas (motivasi komitmen organisasi, dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dengan pengambilan keputusan:

- a. Dengan membandingkan nilai hitung dengan tabel.

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Dengan tingkat signifikansi 95 persen ( $\alpha = 5\%$ ).

- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

## 2. Uji F

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) secara bersama-sama (simultan).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0$ : variabel-variabel bebas (motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

$H_1$ : Variabel-variabel bebas (motivasi komitmen organisasi, dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dengan pengambilan keputusan:

- a. Dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .

Apabila  $F_{tabel} > F_{hitung}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Apabila  $F_{tabel} < F_{hitung}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Dengan tingkat signifikansi 95 persen ( $\alpha = 5\%$ )

- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

### 3. Koefisien Determinasi.

Koefisien determinasi untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghazali, 2006).